

أسئلة مقترحة طادة أساسيات الإدارة / 4م

" الدورة الصيفية 2016 "

الجدول الآتي مواقف مختلفة حدثت في مؤسسة الأردن:

الموقف	الحاجة
1- منحت المؤسسة بيتا للموظف محمد بمناسبة زواجه.	
2- عملت المؤسسة على ايجاد صندوق ادخار للموظفين لضمان استقرارهم وانتمائهم للمؤسسة.	
3- سعى أحد العاملين في المؤسسة ليصبح مديرا للفرع الذي افتتح حديثا في اربد وقرر مدير المؤسسة ذلك..	
4- أنشأت المؤسسة ناديا ليمارس العاملون هواياتهم المختلفة.	

المطلوب:

انقل إلى دفتر إجابتك الجدول أعلاه مصنفا كل موقف من هذه المواقف وفقا لنظرية تدرج الحاجات.

الإجابة

الموقف	الحاجة
1- منحت المؤسسة بيتا للموظف محمد بمناسبة زواجه.	فسيولوجية
2- عملت المؤسسة على ايجاد صندوق ادخار للموظفين لضمان استقرارهم وانتمائهم للمؤسسة.	الأمن
3- سعى أحد العاملين في المؤسسة ليصبح مديرا للفرع الذي افتتح حديثا في اربد وقرر مدير المؤسسة ذلك..	تحقيق الذات
4- أنشأت المؤسسة ناديا ليمارس العاملون هواياتهم المختلفة.	اجتماعية

السؤال:

تقوم نظريات المحتوى الدافعي على أن الحاجات تسبب توترا في سلوك الأفراد ودافعيتهم، لو كنت مديرا مؤسسة ما كيف يمكنك توظيف ذلك لصالح المؤسسة التي تعمل بها؟

الإجابة

يمكنني الاستفادة من ذلك كما يأتي:

1. تهيئة الظروف أو المناخ الذي يسمح بإشباع الحاجات الأكثر أهمية لدى الأفراد من خلال العمل.
2. اتخاذ الإجراءات اللازمة نحو استبعاد الأشياء ذات التأثيرات المعيقة لإشباع تلك الحاجات في بيئة العمل.

السؤال:

اقرأ الموقف الإداري الآتي ثم اجب عن الأسئلة التي تليه:

((أرسل المدير العام لمؤسسة الصحراء رسالة عبر البريد الالكتروني لكل العاملين في مؤسسته أعلن فيها عن جائزة الموظف المتميز لعام 2011، مما جعل كل موظف يقارن عوائده بعوائد زميله بنفس العمل، اكتشف الموظف سالم عدم عدالته سالبته، واكتشف الموظف طارق عدم عدالته موجبة، لاحظ مدير إدارة المشتريات عدم وصول الرسالة لكل الموظفين لأنه ليس لديهم بريد الكتروني))

1. حدد شكل الاتصال الرسمي الذي قام به المدير العام في هذا الموقف.
2. هل استخدام المدير العام للبريد الالكتروني كوسيلة اتصال مناسب، برر إجابتك.
3. لو كنت مديرا لهذه المؤسسة ما هي الإجراءات التي تتخذها كي تستخدم البريد الالكتروني بكفاءة.
4. وفقا لنظرية العدالة، ماذا تنصح الموظف سالم في هذا الموقف.

الإجابيّة:

1. نازل
2. غير مناسب، لأن معظم الموظفين ليس لديهم بريد الكتروني.
3. أ) تغيير نظم المعلومات في المؤسسة بحيث تتوافر هذه الوسيلة في مكاتب العاملين.
ب) عقد دورات تدريبية للعاملين ليتمكنوا من الممارسة الصحيحة التي تحقق أهداف المؤسسة
ج) توفير البريد الإلكتروني كوسيلة رسمية للاتصال أو مساعدة الرسائل الأخرى.
د) واحدا من الخيارات التالية:
- أ) محاولة الحصول على أجر أعلى ب) تخفيض العطاء والجهد الذي يبذله
ج) ترك العمل د) أي سلوك يمكن أن يؤدي إلى حالة التوازن.

من خلال المواقف الادارية بين نوع الحاجة حسب نظرية العاملين واثره

1. يشعر الموظف محمد بمستوى مناسب من الامن الوظيفي
2. لا يرتبط الموظفين في قسم المبيعات بعلاقات طيبة فيما بينهم
3. اصدر المدير قرارا بترقية الموظف سالم في العمل لنموه في العمل وتقدمه الوظيفي

من خلال المواقف الادارية بين نوع الحاجة حسب نظرية التديم محدد الاستراتيجية والاثر على السلوك

1. قدم المدير مكافأة للموظف هاييل لالتزامه المتواصل بالعمل
2. لم يخصم المدير من راتب الموظف سالم رغم تاخره مرتين عن الدوام الرسمي
3. حرم المدير الموظف عماد عن ترقيته لرئيس قسم بسبب مخالفته للنظام اكثر من مرة
4. وجه المدير انذارا للموظف محمود بسبب مقادرتة قبل نهاية الدوام لاكثر من مرة

اعط مثال على كل من:

تدعيم سلبي / لغة الموضوع / عوامل دافعة / المؤتمرات المرئية / اتصال قطري / تحفيز خارجي / تقديم حافز سلبي / حافز عيني / اسلوب اغناء الوظيفة / مخاطبة المستقبل بلغته / سلوك دفاعي / حافز فردي

- ✗ يحقق الاتصال بالرؤساء مجموعة من الاهداف اذكر اربعا من هذه الاهداف ؟
- ✗ ما هي شروط نجاح برنامج اغناء الوظيفة ؟
- ✗ هناك مجموعة من عيوب الاتصال الشفهي اذكر اثنتين من هذه العيوب ؟
- ✗ يعاب على نظرية المقال المكتوب كطريقة من طرق تقييم الاداء وأساليبه اذكر هذه العيوب
- ✗ تتصف الرسالة الجيدة عند صياغتها بشكل مناسب بعدة خصائص اذكر هذه الخصائص ؟
- ✗ تنبع اهمية الدافعية من حاجة المديرين الى فهم الدافعية لدى العاملين وكيفية التعامل معها اذكر اربعا من هذه الفوائد ؟
- ✗ تستخدم كثير من المؤسسات نظم معلومات وبرمجيات خاصة بتقييم اداء العاملين لديها مما يتيح للمؤسسة العديد من الامكانيات اذكر ثلاثا من هذه الامكانيات....

السؤال ما أهمية تقييم الأداء للمؤسسة والعاملين؟

تعتبر عملية تقييم الاداء للعاملين ضرورة وضح ذلك أو علل ذلك؟

- ✗ معرفة نقاط القوة وتشجيعها ونقاط الضعف ومعالجتها.
- ✗ وضع نظام الحوافز المناسب.
- ✗ يفيد في عملية النقل والترقية.

عدد انواع المعززات حسب نظرية التعزيز الدافعي مع مثال على كل منها؟

1. (تقديم حافز إيجابي) تدعيم إيجابي: (زيادة في الراتب/له أثر طيب/يستخدم في تثبيت السلوك المرغوب فيه.
2. (منع حافز إيجابي) عقاب وحرمان: (حرمان من ترقية/ له أثر سيء/يستخدم في أضعاف السلوك غير المرغوب فيه.
3. (تقديم حافز سلبي) عقاب: (خصم من الراتب/له أثر سيء/يستخدم في أضعاف السلوك غير المرغوب فيه.
4. (منع حافز سلبي) تدعيم سلبي: (عدم خصم من الراتب/له أثر طيب/يستخدم في تثبيت السلوك المرغوب فيه.

بنيت نظرية التوقع ان هناك ثلاث محددات تؤثر في القوة الدافعة للفرد نحو العمل اذكرها مع الشرح؟

- × توقع أداء العمل) الجهد: (يعبر عن مدى نجاح الفرد بالمهمات أو العمل المطلوب منه إذا بذل الجهد اللازم.
- × توقع العائد من الأداء: يعبر عن توقعات الفرد في الحصول على عوائد نتيجة نجاحه في أداء العمل المطلوب منه.
- × القيمة المتوقعة للعائد: يمثل قيمة العائد الذي يتوقع الفرد الحصول عليه نتيجة لأداء العمل.

يمكن التعبير عن القوة الدافعة نحو العمل بالمعادلة التالية:
القيمة المتوقعة للعائد × توقع العائد من الأداء = × توقع أداء الجهد

أنواع الحوافز

الحوافز المادية والمعنوية

أ. الحوافز المادية: وهي نوعان:

1. حوافز نقدية: كالمكافآت النقدية أو الزيادة في الراتب أو الأجر.

2. حوافز عينية مثل: تذاكر سفر مجانية.

ب. الحوافز المعنوية: كتقديم شهادات تقدير أو أوسمة أو ترقية لا تؤدي إلى زيادة في الراتب.

ج. حوافز مادية ومعنوية: كترقية فرد على أن تقترن الترقية بزيادة في الأجر.

الحوافز الفردية والجماعية

2. الحوافز الفردية: كالإعلان عن مكافأة مالية أو معنوية للعامل الذي يحقق شروط الأداء المتميز في البيع أو الإنتاج.

3. الحوافز الجماعية: كالإعلان عن جائزة مالية لأفضل قسم بالمؤسسة.

هناك بعض النصائح التي يجب توافرها لممارسة الاصغاء الجيد اذكرها

1. إيقاف الكلام عند بدء الطرف الآخر به.
2. محافظة المستقبل على مزاجه وحركاته.
3. طرح بعض الأسئلة بلطف عند الاستفسار عن بعض المعلومات.
4. إعطاء المرسل الوقت الكافي للحديث دون المقاطعة.
5. إشعار المرسل الرغبة في الاستماع إليه.

تهدف عملية الاتصال مهما كان نوعه إلى ما يلي:-

1. تسهيل عملية اتخاذ القرار على مختلف المستويات الإدارية.
2. تعريف المستخدمين بالأهداف والغايات المطلوب من التنظيم تحقيقها.
3. تعريف المستخدم بمدى التنفيذ والصعوبات التي تواجه التنفيذ للأهداف.

بعض الأهداف عند الاتصال بالرؤساء:

1. طلب مساعدتهم في حل المشاكل.
2. تزويدهم بإجابات على طالبتهم.
3. تزويدهم بالأفكار والاقتراحات لتحسين العمل.
4. الاستفسار بهدف الحصول على توضيح الأوامر والتعليمات التي صدرت عنهم.

بعض الأهداف عند الاتصال بالنظراء زملاء العمل من المستوى الوظيفي نفسه:

1. مشاركتهم في الأفكار من أجل تحسين العمل.
2. تزويدهم بالمساعدة التي قد يحتاجونها، مما يدعم حالات التعاون بينهم.
3. الاعتراف بهم أفراداً، وخلق مناخ ملائم لتأكيد روح الفريق وروح الجماعة والانتماء للمؤسسة.
4. تبادل المعلومات بين وحدات المستوى لتنظيمي الواحد التي تساعد في تحقيق التكامل لانجاز والتنسيق فيما بينهم.

تعتبر الإدارة بالأهداف وسيلة لتقييم الأداء ولتحفيز الأفراد وضح ذلك؟

لأنه يقوم إشراك العامل بتحديد الأهداف واتخاذ القرارات فهو تحفيز للأفراد وأسلوب تقييم لأن الفرد هو المسؤول عن تنفيذ الأهداف وبالتالي يقيم أدائه من خلال مدى تنفيذ تلك الأهداف.

الفرق بين مزايا الاتصال الكتابي وبين مزايا الاتصال الشفهي

مزايا الاتصال الشفهي	مزايا الاتصال الكتابي
× سريعة الإرسال والاستقبال.	× تتميز بأنها ذات سلطة.
× مرنة.	× يمكن حفظها في سجل أو ملف.
× تسمح للشخص بالاستفسار والاستيضاح عن الأمور مباشرة.	× وسيلة اتصال ممتازة لتوضيح المعلومات المعقدة.
× تسير في اتجاهين.	× وسيلة مهمة لمساعدة الذاكرة.
× سهولة الاستعمال لمناقشة الأمور الحساسة.	× تبقى الرسائل كما هي ولا تتغير صيغتها عند انتقالها من شخص إلى آخر.
× تستقبل بأكثر من حاسة مثل السمع والبصر	

اذكر أربعة من أثر التكنولوجيا في عملية الاتصال.

1. كسر العوائق لجعل عملية الاتصال أكثر سهولة وكفاءة وأهمية.
2. تحسين مستوى الاتصال بين وحدات المؤسسة المختلفة.
3. تحسين مستوى الاتصال بين المؤسسة والبيئة المحيطة بها من مؤسسات خارجية.
4. تسهيل عمى المؤسسات عملية اتخاذ القرارات بطريقة سريعة ونوعية جيدة من خلال الحصول على معلومات أكثر وأفضل وأدق.
5. تصبح المؤسسات أكثر مرونة واستجابة لمتطلبات العملاء واحتياجاتهم وسرعة التفاعل مع رغباتهم.

السؤال عدد نتائج نظرية العدالة بالنسبة للمدراء؟

هناك ثلاث نتائج بالنسبة للمدراء حسب نظرية العدالة اذكرها؟

1. يقوم الكامل بإجراء مقارنات العدالة مما يؤثر في دافعيته.
2. يجب على المدراء خلق وإبقاء العدالة في العمل.
3. يجب إن يدرك المدراء بان دافعية الفرد تتأثر بحجم ونوع المكافاة.

اقرأ المواقف التالية ثم أجب عن الأسئلة التي تليها

الموقف الأول :

اجتمع المدير العام بموظفي المؤسسة وذلك بغرض مشاركته في تحديد بعض أهداف المؤسسة ومن ثم مشاركتهم في اتخاذ بعض القرارات؟
* ما أسلوب الحفز الذي استخدمه المدير الإدارة بالأهداف.
* اذكر اثنين من النتائج التي تترتب على استخدام هذا الأسلوب؟
أ- تحسين موقف الأفراد ورفع الروح المعنوية.
ب- تحسين مشاركة الرؤوس بالمؤسسة.

الموقف الثاني :

في نهاية العمل المطلوب قامت الموظفة فادية بمقارنة عوائدها على مدخلاتها فوجدتها أكبر مما حصلت عليه زميلتها سماح؟
ما أسم النظرية التي تركز على مثل هذه المقارنة؟
* نظرية العدالة.
كيف ستكون وجهة نظر فادية عن العدالة في هذا الوضع؟
* عدم عدالة موجبة. وعليها بذل جهد أكبر لإشعار زميلها بالعدالة وأنها تستحق عوائد أعلى.

الموقف الثالث :

لاحظ المدير العام ان مدير التسويق الذي يثق فيه لديه أفكار إبداعية في استغلال الفرص السوقية. ولذلك سمح له باتخاذ القرارات المتعلقة بأنشطة التسويق ومنحه المسؤولية الكاملة في مجال وظيفته الإدارية. بناء على ذلك أصبح مدير التسويق يقوم بمهام المدير العام في كثير من المجالات، مما زاد من ولائه وتضاعفت أرباح المؤسسة خلال فترة قصيرة.

ما أسلوب الحفز الذي استخدمه المدير العام؟

✘ إغناء الوظيفة.

استنتج هدفين اثنين يمكن تحقيقهما باستخدام هذا الأسلوب؟

✘ إشعار العامل بالاستقلالية.

✘ دفع الفرد لإدراك بأن نتائج عمله لها أثر مهم.

✘ دفع الفرد لاستخدام أعلى قدراته وطاقاته.

هنالك اربع ضمانات يجب توافرها حتى تستطيع المؤسسة لتطبيق الفعال لنظرية التوقع اذكر هذه الضمانات؟

✘ استخدام التدريب لزيادة فاعلية الأداء

✘ إزالة العقبات الإدارية

✘ وضع نظام مناسب للحوافز

✘ ربط الحوافز بصورة مناسبة بأداء العاملين

الاسلوب التوسع بالعمل عدة فوائد اذكرها؟

1. إطلاع العاملين على جميع إجراءات العمل في دائرته.

2. الإبداع والابتكار.

3. رفع الروح المعنوية وزيادة الدخل الوظيفي.

4. شعور الفرد بأنه جزء من المؤسسة فيحافظ على أصولها وحقوقها.

5. القضاء على الروتين والملل.

طرق المقارنة بين العاملين

1. طريقة الترتيب البسيط : يقوم المقيم وفق هذه الطريقة بترتيب الأفراد تنازليا أو تصاعديا.
2. طريقة المقارنة الثنائية : يتم بموجبها مقارنة الفرد مع العاملين في المجال نفسه.
3. طريقة التوزيع الإجباري : تعتمد هذه الطريقة على أن كل ظاهرة تميل الى التمركز حول متوسطها الحسابي.

طريقة المواقف الحرجة

تعتمد هذه الطريقة على تجميع أكبر قدر ممكن من الوقائع والمواقف التي تؤثر بصورة كبيرة في كفاءة الأداء سواء الايجابية أو السلبية التي تؤدي الى فشل أو نجاح العمل.

طرق وأساليب تقييم الأداء:

طريقة المقال المكتوب

تعتمد على المقيم في كتابة تقرير يصف فيه جوانب الضعف والقوة ومهارات الفرد.

طريقة التدرج البياني

يعتمد هذا الأسلوب على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص المساهمة في الأداء، مثل : كمية الإنتاج ونوعيته ، والمعرفة بالعمل ، والتعاون ، والإبداع ومواصفات الأفراد

طريقة الترتيب المعتمد على السلوك

يتم تقييم الفرد بناء على مدى امتلاكه للصفات المطلوبة وسلوكه المتوقع في العمل.

طرق الاتصال:

1. الاتصال الكتابي (غير الشخصي) : ومن الأمثلة عليه : التقارير، المذكرات ، الأوامر الإدارية، الشكاوي، والاقتراحات ..

2. الاتصال الشفهي (اللفظي أو الشخصي) : ومن الأمثلة عليه : المقابلات ، الاجتماعات ، والمحادثات الهاتفية.

3. الاتصال غير اللفظي : ومن الأمثلة عليه : نبرات الصوت، تعابير غير لفظية ، استخدام الوجه ولغة العيون وحركة الجسد.

يعتمد اختيار الطريقة المناسبة لتقييم الأداء

على عدة أمور . أذكرها.

1. طبيعة نشاط المؤسسة
2. حجم المؤسسة
3. طبيعة العمل الذي يمارسه الفرد

عدد أربعته من فوائد واستخدامات البريد الإلكتروني

1. يساعد على استقبال وارسال الرسائل الإلكترونية بسرعة.
2. يساعد على استقبال وارسال الرسائل الإلكترونية بتكلفة محدودة جدا.
3. دمج النصوص والأصوات والصور والفيديو مع الرسائل.
4. يساهم في تفعيل الاتصال بين افراد المؤسسة في مختلف المستويات.
5. وسيلته اتصال ذات كفاءة عالية

يحتاج المديرون الى فهم الدافعية لدى العاملين وكيفية التعامل معها؟

- ✗ بهدف بناء نظام مناسب للتحفيز
- ✗ المساعدة على توجيههم نحو العمل
- ✗ تعميق الانتماء الى المؤسسة
- ✗ تنفيذ مهماتهم بما ينسجم مع اهدافها ومصحتها.

أساليب الحوافز:

- ✗ أسلوب توسيع العمل : يتضمن هذا الأسلوب إضافة واجبات ومهام أخرى للعمل الذي يقوم به الفرد على نفس مستواه الإداري (. مما يعني زيادة التوسع الأفقي في الأعمال .) كأداء العامل أكثر من نوعية عمله نفسها.
- ✗ أسلوب إعناء الوظيفة : وهو إعطاء العاملين في المؤسسة فرصا أكثر وحرية أوسع في العملية الإدارية(مما يعني زيادة التوسع العمودي في الأعمال .) كإعطاء المرؤوس بعض المهام والواجبات التي يقوم بها رئيسه.
- ✗ أسلوب الإدارة بالأهداف : وهو مشاركة الرؤساء لمرؤوسيه في تحديد الأهداف و إتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم بشكل مباشر.

إن أصبَتْ فيه فمن الله وإن أخطأَ فمن نفسي والشيطان

هنيئاً للجميع بالتوفيق